



Dite o Ritmo

Para podermos entender a necessidade de sermos ágeis em projetos precisamos entender o contexto mundial ao qual estamos inseridos. Sem esses conceitos a necessidade de ser ou utilizar agilidade parece moda.

Primeiramente devemos entender que o comércio a muito deixou de ser local ou nacional e as poucas empresas que a algumas dezenas de anos atrás no século XX ainda se aventuravam a vender ou exportar para outros países eram as que, por exemplo, vendiam remédios, exploravam petróleo, montavam carros, atuavam em setores de metalurgia, ou simplesmente exportavam para o mundo todo o que os ditos países do terceiro mundo não tinham competência industrial para realizar, e aí valia praticamente tudo como fogões, geladeiras, fornos, ar-condicionado, televisões, fornos de micro-ondas e tantos e tantos itens de desejo de tanta gente pelo mundo, claro isso incluía celulares.

Bons tempos aqueles em que sabíamos quem vendia o que e onde era seu mercado preferencial. Porém as coisas começaram a ficar esquisitas com a globalização, a reengenharia foi a primeira "moda", depois veio a internet e o desenvolvimento de locais virtuais onde verdadeiras praças ainda locais vendiam de tudo e exploravam o velho fenômeno estatístico da "cauda longa" e os lojistas perceberam simultaneamente aos fabricantes que não precisavam de prédios e mais prédios, lojas e mais lojas para vender, porque a internet oferecia uma possibilidade muito mais atraente e lucrativa, ou seja, o comércio eletrônico.



Isso gerou um novo despertar ao sistema que mostrava esgotamento, sim, estou me referindo ao capitalismo. Ele ganhou novo fôlego com a ap[illegible]o de novos mercados, com a otimização dos custos de produção, com o surgimento dos tigres asiáticos e o despontar após 50 anos de preparação do gigante que todos nós conhecemos nos dias de hoje. Se você pensou na China, acertou!

A fórmula mágica foi uma mescla de tecnologia e marketing bem-feitos. Vamos vender tudo para o mundo todo e não vamos nos limitar a mercados locais, porque com a evolução da logística, da carga cada vez maior de navios de transporte, da quantidade de transporte aéreo focada em carga, nos prazos cada vez menores de entrega e da conveniência de ter um catálogo praticamente infinito a disposição dos clientes.

Chegamos com tudo isso, a deixar muitas e muitas empresas mais saudáveis e mais que tudo, ricas! Mas quando todo mundo faz a mesma coisa, ganhar dinheiro fica cada vez mais difícil então surgiram as redes sociais, o big data, os algoritmos de aprendizagem, a inteligência artificial, a neurociência, a ciência do comportamento, a ascensão da psicologia como arma para ser usada contra o consumidor revelando seus segredos e mostrando suas fraquezas. Algo que antes era utilizado para promover o equilíbrio do indivíduo fazendo com que ele se conhecesse melhor e pudesse evoluir como pessoa e em última instância como cidadão, se transformou de forma escancarada numa forma de disparar gatilhos comportamentais para que você consuma. Sim, todos os dias seu smartphone te "dedura", todos os dias as câmeras espalhadas pelas ruas mostram sua vida num grande show no melhor estilo BBB, algumas emissoras aproveitam para usar essas imagens em programas sensacionalistas mostrando a morte ou violência anestesiando o sentimento das pessoas e desumanizando-as. Todos os dias você expõe em nome do status que se quer manter ou do culto ao ego o que você usa, o que você tem e as empresas compram essas informações e pagam bem para isso para poderem lançar seus produtos, fazer você querer sempre. O mundo que na época da guerra fria era VUCA, agora segundo Jamais Cascio é BANI.

E o que tudo isso tem a ver com projetos? Tudo, absolutamente tudo, cada linha, cada ponto, cada vírgula sem exceção.

Leia com atenção, a "coisa" melhora...

Você aprendeu que as empresas realizam seus objetivos, missão e visão através da consecução dos projetos, o desafio é que há premência em desenvolver cada vez mais rápido, cada vez mais inovador, cada vez mais disruptivo porque você não sabe onde está seu concorrente, não sabe onde ele vai te atacar, que produto vai lançar, se será um similar ao seu, ou seja quanto mais ágil você for, melhor.

Para continuarmos, vamos entender o mundo de forma resumida como era na época da guerra fria no século XX e no que ele se transformou no século XXI.

O termo Mundo VUCA foi primeiramente cunhado por militares e depois as empresas se apropriaram pois o cenário comercial era semelhante a um teatro de guerra, de tal forma que a sigla traduzindo já para o português significa: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo.

Apesar de revelador e dar grandes pistas de como devemos como organizações e indivíduos nos comportar a respeito, não é mais válido no mundo atual. Na verdade, começou a perder sua validade a partir da queda do muro de Berlin e da quebra da antiga União Soviética. O que surgiu a partir da última década do século XX para cá foi algo muito mais atordoante e que tem tirado o sono de muitas pessoas e por consequência de muitas empresas. O distópico mundo BANI.

Bem, porque o mundo deixou de ser VUCA e passou a ser BANI, vejamos:



Vamos detalhar um pouco sobre o que cada uma das palavras no quadro BANI significa, retiradas do próprio texto original de Jamais Cascio (2020).

Bem, como você já leu acima é fundamental que exista formas e metodologias que possam enfrentar o mundo BANI certo. Uma delas se firmou em nível mundial graças a indústria de software e se popularizou como paradigmas ágeis de desenvolvimento.

Mas antes de se ater a formas de se fazer as coisas precisamos entender que agilidade não é metodologia, é mentalidade, é mudança de comportamento, usando uma palavra da moda, é "mindset".

O método Ágil de gerenciamento de projetos e desenvolvimento de software foi projetado para estar pronto para a mudança. A gestão ágil de projetos refere-se a uma abordagem iterativa para planejar e orientar os processos de projetos. Um projeto Ágil é construído em pequenas seções. Essas seções são chamadas iterações.

A agilidade foi projetada para ser flexível o suficiente para lidar com projetos com requisitos potencialmente móveis, mutáveis e em evolução e ágeis o suficiente para poder fornecer ao cliente final partes funcionais das soluções finais globais de forma rápida e necessária. Transcende a rigidez dos processos lineares, abraçando a mudança de escopo que muitas vezes pode acompanhar um projeto. Além disso, quebra / fragmenta o processo de desenvolvimento do escopo do projeto em partes menores chamadas iterações/sprints dando possibilidade de entregas de valor, com maior frequência mantendo o cliente num nível de satisfação maior que metodologias lineares.

Como vantagens dessa abordagem cito:



Quando descrevemos agilidade e os métodos ágeis tentamos limitar as incertezas do projeto ao tentar limitar as dependências através do planejamento de sprint/iteração, porque as tarefas não são desenvolvidas com um projeto abrangente em mente, mas de uma forma mais granular na qual um conjunto de recursos pode ser desenvolvido em paralelo e entregue em ordem de trabalho durante o período de uma a quatro semanas que normalmente define um sprint/iteração. Por uma questão de melhor prática, planeje seus sprints/iterações para evitar dependências.

Mais que um grande planejamento, os métodos ágeis levam em consideração que é importante trabalhar nas tarefas e controlá-las. Para isso trabalhamos no produto geral do projeto sem muito detalhamento, fazemos isso quando quebramos o produto em iterações ou sprints, ou seja, facionamos o problema do projeto em entregas altamente gerenciáveis e que permitem que mudanças sejam inseridas e haja controle participativo durante a fase de construção com o próprio usuário, no melhor dos mundos. Devemos envolver toda a equipe no planejamento das tarefas daquela fração que será desenvolvida, ali utilizamos técnicas ágeis de design e testes para aumentar a assertividade de desenvolvimento e entregas e versões mais efetivas, as reuniões para ajustes e lições aprendidas possuem seus próprios rituais como as que são realizadas diariamente, no planejamento da iteração, na entrega entre outras.

- Volátil: Altos níveis de instabilidade e mudança. Descreve a velocidade da mudança em uma determinada situação. Quando algo é volátil, é instável e muitas vezes imprevisível. Quanto maior a volatilidade, menor é a nossa capacidade de prever o que vem a seguir. Isso significa muito risco. Por causa disso, situações e ambientes voláteis são frequentemente vistos como negativos. Ele quebra padrões e rotinas existentes, abrindo espaço para novidades.

- Incerto: Falta de conhecimento sobre o impacto de nossas ações. Refere-se a eventos, nos quais não temos informações suficientes para pr seu resultado. Em ambientes incertos, não podemos fazer planos adequados para alcançar nossos objetivos. Não entendemos o que está acontecendo e o que acontecerá a seguir.

- Complexo: Muitas interações levam à sobrecarga de informações. Sistemas complexos consistem em muitas partes altamente interconectadas e interagindo entre si. Essas interações levam a comportamentos não lineares e emergentes.

- Ambígua: Falta de clareza sobre como interpretar uma situação, ou melhor, como interpretar uma situação vaga, obscura, incompleta, confusa ou até mesmo contraditória. Por estar aberto a mais de uma interpretação, há uma falta de clareza no sentido de não ter um significado óbvio. O contexto desempenha um papel crucial na ambiguidade. (PESCHL; MATLON, 2021, p.4)

- O que costumava ser volátil deixou de ser confiável.

- As pessoas não se sentem mais incertas, estão ansiosas.

- As coisas não são mais complexas, em vez disso, obedecem a sistemas lógicos não lineares.

- O que costumava ser ambíguo parece incompreensível para nós hoje.

- FRÁGIL: Quando algo é frágil, é suscetível a uma falha súbita e catastrófica. Coisas que são frágeis parecem fortes, podem até ser fortes, até atingirem um ponto de ruptura, então tudo desmorona. Sistemas frágeis são sólidos até que não estejam. Coisas que são frágeis não são resistentes, às vezes até anti-resistentes, podem dificultar a resiliência. Um sistema frágil em um

mundo BANI pode estar sinalizando o tempo todo que é bom, é forte, é capaz de continuar, mesmo que esteja próximo ao colapso. Sistem[as] frágeis não falham graciosamente, eles quebram.

- ANSIOSO: A ansiedade carrega consigo uma sensação de desamparo, um medo de que não importa o que façamos, sempre será a coisa errada. Em um mundo ansioso, cada escolha parece ser potencialmente desastrosa. Está ligado à depressão e ao medo. Ansiedade pode impulsionar passividade, porque não podemos fazer a escolha errada se não escolhermos, certo? Ou pode se manifestar como desespero, aquela percepção horrorizada de que perdemos a chance de tomar uma decisão crítica, e não teremos outra oportunidade. Ou aquele terrível sentimento de que há uma possibilidade muito real de que as pessoas de quem dependemos tomarão uma decisão ruim que nos deixará muito piores do que antes. Nosso ambiente de mídia parece perfeitamente projetado para aumentar a ansiedade. Estimula-nos de uma forma que estimula a excitação e o medo.

- NÃO LINEAR: Em um mundo não linear, causa e efeito são aparentemente desconectados ou desproporcionais. Talvez outros sistemas interfiram ou obscureçam, ou talvez haja histerese oculta, enormes atrasos entre causa visível e efeito visível. Em um mundo não linear, os resultados de ações tomadas, ou não tomadas, podem acabar sendo descontroladamente desequilibrados. Pequenas decisões acabam com enormes consequências, boas ou ruins.

- INCOMPREENSÍVEL: Testemunhamos eventos e decisões que parecem ilógicas ou sem sentido, seja porque as origens são muito tempo atrás, ou muito indescritíveis, ou simplesmente absurdas demais. “Por que eles fizeram isso?” “Como isso aconteceu?” Tentamos encontrar respostas, mas as respostas não fazem sentido. Além disso, informações adicionais não são garantia de melhor compreensão. Mais dados, até mesmo big data,

podem ser contra produtivos, sobrecarregando nossa capacidade de entender o mundo, dificultando a distinção entre o ruído e o sinal. A incompreensão é, na verdade, o estado final da "sobrecarga de informações". (CASCIO, 2020, p.3-5)

- Implantação mais rápida de soluções
- Redução de desperdícios através da minimização de recursos
- Maior flexibilidade e adaptabilidade para mudar
- Maior sucesso através de esforços mais focados
- Mudança mais rápida
- Detecção mais rápida de problemas e defeitos
- Processos de desenvolvimento otimizados
- Uma estrutura mais leve
- Controle ideal do projeto devido ao fracionamento em iterações ou sprints dependendo da metodologia
- Maior foco nas necessidades específicas do cliente
- Maior frequência de colaboração e feedback

Atividade Extra

Para aprofundar seus conhecimentos acerca dos temas abordados neste módulo, você pode assistir aos vídeos através dos links abaixo:



CARDOSO, T. **DIFERENÇA ENTRE PROJETOS - Scrum / Six Sigma / PDCA / Lean / Design Thinking / PMBOK.** 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=EbO6Jy5kqD4

BACCARIN, G. **O que é Design Thinking?** 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=vHg9WNwp1xk

Referência Bibliográfica

PESCHL, M.; MATLON, M. **Qual é o significado do VUCA World?** 2021. Disponível em: https://www.thelivingcore.com/en/what-is-the-meaning-of-vuca-world/

CASCIO, J. **Enfrentando a Era do Caos.** 2020. Disponível em: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d

Ir para exercício